

# ІНСТИТУЦІЙНЕ ТА МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

Осауленко І. А., д. т. н., доцент,  
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького,  
igrch@ukr.net

Процеси підготовки й імплементації інноваційних стратегій на регіональному рівні потребують як інституційного, так і методологічного забезпечення. Для переважної більшості дослідників і практиків стало очевидним, що досягти успіху на шляху інноваційного розвитку можна лише за умови поєднання зусиль ключових стейкхолдерів, до яких належать місцеві органи влади й самоврядування, локалізовані на відповідній території бізнесові структури, регіональні науково-освітні центри. Поштовхом до такого об'єднання може стати створення робочої групи з розроблення стратегії регіонального розвитку, що ініціюється обласною державною адміністрацією й організаційно забезпечується відповідним її структурним підрозділом, зазвичай, департаментом або управлінням регіонального розвитку. Уже на цьому етапі можливе виникнення певних складнощів, пов'язаних, зокрема, із нерівномірним представництвом різних інституційних складових. Але загалом на основі спільної робочої групи передбачається утворення робочих груп за окремими пріоритетними напрямками розвитку і майже завжди існують передумови для формування на їхній основі проектних команд. У свою чергу, питання трансформації зазначеної робочої групи у порівняно сталу проектно-орієнтовану структуру регіонального рівня потребує додаткового обґрунтування.

Задача синтезу деякої нової структури із різномірних складових має розглядатись у кількох аспектах. Перш за все, згідно із системним структурно-функціональним підходом, слід визначити і забезпечити необхідний набір її функцій [1]. Оскільки в підсумку мова йде про підвищення ефективності управління проектами регіонального розвитку, доцільно поєднати положення загальної теорії організації та сучасні підходи до корпоративного управління з основними принципами проектного менеджменту. Взнявши за основу генетичну модель організації [2, 3], можна виділити чотири базові властивості (функції) створюваної структури (інтеграційну, виробничу, адміністративну, підприємницьку), а також характерні для проектного менеджменту властивості (виявлення проблем розвитку, аналіз можливостей, вироблення спільного бачення, схильність до ініціювання нових проектів, формування системи оцінювання проектів, ресурсне забезпечення проектів, впорядкування фізичної інфраструктури, детальне планування робіт, підбір проектних команд, управління ризиком, формування системи логістики, забезпечення інформаційної інтеграції в проектах. За кожен з перелічених властивостей в генетичному коді регіональної проектно-орієнтованої структури відповідатиме окрема хромосома, що містить у своєму складі декілька генів. Наприклад, для відповідальної за інтеграційну властивість хромосоми такими генами будуть досконалість внутрішніх процесів, прозорість діяльності, відкритість до співробітництва, технологічна сумісність, інформаційна сумісність. Відповідно, може бути запропонована деяка модель, яка дозволить на основі даних про розвиненість цих генів розрахувати кількісне значення для інтеграційної властивості [4].

Наголос саме на інтеграційній властивості робиться тому, що при створенні нової організаційної структури на основі кількох існуючих на початковому етапі без проведення певних інтеграційних процедур практично неможливо розпочати її діяльність. Виходячи з цього, формування регіональної проектно-орієнтованої структури доцільно розпочати саме з тих компонентів, які мають найбільше виражену інтеграційну властивість. З міркувань збалансованості структури логічно припустити, що серед них буде по одному представнику від місцевої влади, бізнесу й наукової спільноти. Разом ці компоненти можуть утворити ядро регіональної проектно-орієнтованої структури, що надалі трансформується в регіональне проектне бюро або регіональний проектний офіс.

Для отриманого таким чином ядра слід визначити характеристики розвиненості інших генів згідно запропонованої генетичної моделі. Подальше розширення регіональної проектно-орієнтованої структури відбуватиметься за рахунок поточного приєднання нових компонентів, які дозволять покращити інші властивості структури. При цьому необхідно враховувати, що покращення одних властивостей може супроводжуватись одночасним поліпшенням інших за рахунок синергії, але цілком імовірна і протилежна ситуація, коли спостерігається погіршення керованості системи внаслідок збільшення її масштабу. Останній випадок особливо характерний для розподілених структур, в тому числі регіонального рівня.

Інший важливий аспект пов'язаний із тим, що кожний із об'єднаних компонентів має свою достатньо складну ієрархічну побудову. Відповідно, створювана регіональна проектно-орієнтована структура матиме декілька рівнів. На найвищому рівні ієрархії можна розглядати основні рушійні сили регіонального розвитку (науку, бізнес і державу) як цілісні інституційні утворення з передбаченим для кожної з них набором функцій. Наступний рівень утворюють окремі установи, підприємства й організації. Третій рівень пропонується розглядати як рівень проектних команд. На ньому будуть представлені структурні підрозділи підприємств і організацій, що беруть участь у конкретних проектах регіонального розвитку, наприклад, управління капітального будівництва облдержадміністрації, кафедра інноваційних технологій державного університету, відділ перспективних розробок машинобудівного підприємства. Зазвичай для участі в проектах відповідні підрозділи визначають зі свого складу одного або кількох виконавців, тому останній рівень ієрархії можна розглядати як рівень виконавців.



Відповідно до теорії ієрархічних систем, для запропонованого набору функцій регіональної проектно-орієнтованої структури також може бути проведена декомпозиція згідно з визначеними рівнями ієрархії [1]. При цьому підбір функціональних елементів нижчого рівня має здійснюватись таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність виконання функцій вищого рівня.

Ще один аспект стосується історії взаємодії між об'єднуваними в регіональну проектну структуру компонентами. Береться до уваги частота досягнення згоди стосовно питань, що є предметом спільної діяльності або становлять взаємний інтерес. Слід зауважити, що неприйнятними є як занадто велика розбіжність позицій, так і повна однаковість. У першому випадку майже неможливо ефективно проводити будь-які спільні заходи, другий варіант спричиняє небезпеку некритичного ставлення до пропонування рішень та ігнорування наявних проблем.

Нарешті, створення структури, призначеної для реалізації проектів регіонального розвитку в межах того чи іншого адміністративно-територіального утворення, саме може бути достатньо складним і тривалим проектом. До того ж цей процес може бути розбитий на декілька етапів, перший з яких (створення ядра) відбудеться під впливом деякого зовнішнього стимулу. Подальші кроки зведуться до того, що регіональна проектно-орієнтована структура створюватиме і змінюватиме себе сама (принаймні частково).

Для забезпечення взаємодії компонентів, розосереджених на значній території, необхідна розвинена ІТ-інфраструктура. Зокрема, необхідним є достатньо потужний канал зв'язку, здатний забезпечити швидку передачу великих обсягів даних, виконання клієнт-серверних застосунків і роботу в режимі відеоконференції. Також варто передбачити можливість виділення окремих серверів для кожного проекту.

Методологічне забезпечення проектно-орієнтованого управління регіональним розвитком повинне передбачати інструменти для відбору й оцінювання проектів відповідно до визначених стратегічних пріоритетів. При цьому слід враховувати наступні міркування. Регіональний портфель має достатньо збалансованим в сенсі представлення кожного із напрямків, наприклад, підвищення конкурентоспроможності регіону, розвиток сільських територій, збереження довкілля. Якщо кількість запропонованих різними стейкхолдерами проектних ідей за якимось із напрямків виявиться занадто великою, для їхньої реалізації не вистачить ресурсів. Тому передбачається створення моделі, яка дозволить об'єднувати близькі за змістом та іншими параметрами проекти. Такий підхід дасть можливість максимально врахувати закладені авторами конструктивні пропозиції й одночасно стимулювати їх до подальшої спільної роботи. Крім того, у складі портфеля доцільно поєднувати складні масштабні проекти, що потребують залучення значних інвестицій та інших ресурсів, мають достатньо тривалий період реалізації і спрямовані на проведення докорінних якісних змін у тій чи іншій сфері життєдіяльності регіону, із невеликими короткотерміновими проектами, виконання яких забезпечує порівняно невеликі, але помітні позитивні результати. Також суттєве значення має якість обґрунтування проекту (формулювання цілей, характеристика зацікавлених сторін, визначення вартості, термінів, необхідних ресурсів, потенційних виконавців тощо), оскільки наявність достатньо повної і точної інформації про майбутній проект збільшує потенційні можливості для залучення додаткових ресурсів, наприклад, у формі гранту або міжнародної технічної допомоги.

Звичайно, потрібно передбачити деталізовані процедури формування територіально розподілених проектних команд, координації та оцінювання результатів проектів. Слід мати на увазі, що не всі проекти регіонального розвитку спрямовані на отримання економічного ефекту, тому для визначення успішності проекту потрібно використовувати ширший набір критеріїв, зокрема, шляхом введення деякої міри задоволеності учасників проекту й інших зацікавлених сторін.

Для оцінювання ефективності проектно-орієнтованого управління регіональним розвитком в цілому можуть бути використані наступні групи критеріїв: загальні показники соціально-економічного розвитку відповідного регіону; показники активності та креативності (кількість запропонованих впродовж певного періоду проектів, їхня оригінальність); показники успішності (простий відсоток успішно завершених проектів серед усіх розпочатих або зважений показник з урахуванням ресурсомісткості проектів); фінансові показники (прибуток на власний або залучений капітал).

#### **Список використаних джерел:**

1. Згуровский М. З., Панкратова Н. Д. Системный анализ. Проблемы, методология, приложения. Київ : Наукова думка, 2011. 727 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб. : Питер, 2007. 384 с.
3. Бабаев И. А. Управление программами развития организаций на основе генетической модели проекта. Киев : Науковий світ, 2005. 164 с.
4. Осауленко І. А. Генетичний підхід до синтезу проектних структур регіонального рівня. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. Северодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. №4 (64). С. 108–114.